

---

Maroy, C. (2021). *L'école québécoise à l'épreuve de la gestion axée sur les résultats. Sociologie de la mise en œuvre d'une politique néo-libérale*

Québec : Presses de l'Université Laval, 310 p. ISBN : 978-2-7637-3834-5

Patrick Rayou

---



**Édition électronique**

URL : <https://journals.openedition.org/rechercheformation/6730>

ISSN : 1968-3936

**Éditeur**

ENS Éditions

**Référence électronique**

Patrick Rayou, « Maroy, C. (2021). *L'école québécoise à l'épreuve de la gestion axée sur les résultats. Sociologie de la mise en œuvre d'une politique néo-libérale* », *Recherche et formation* [En ligne], Notes critiques, mis en ligne le 30 août 2021, consulté le 30 août 2021. URL : <http://journals.openedition.org/rechercheformation/6730>

---

Ce document a été généré automatiquement le 30 août 2021.

© Tous droits réservés

---

# Maroy, C. (2021). *L'école québécoise à l'épreuve de la gestion axée sur les résultats. Sociologie de la mise en œuvre d'une politique néo-libérale*

Québec : Presses de l'Université Laval, 310 p. ISBN : 978-2-7637-3834-5

Patrick Rayou

---

## RÉFÉRENCE

Maroy, C. (2021). *L'école québécoise à l'épreuve de la gestion axée sur les résultats. Sociologie de la mise en œuvre d'une politique néo-libérale*. Québec : Presses de l'Université Laval, 310 p. ISBN : 978-2-7637-3834-5

- 1 Cet ouvrage de Christian Maroy, sociologue, titulaire de la Chaire de recherche du Canada en politiques éducatives de 2010 à 2017, s'intéresse à une réforme éducative au Québec inscrite dans un contexte général de réformes. Celles-ci visent, dans le monde, à améliorer les résultats des systèmes scolaires au nom de la réussite de tous les élèves. L'Organisation de coopération et de développement économique recommande en effet aux États de combiner l'autonomie des établissements et leur pilotage à distance. En échange de leur autonomie, les écoles doivent accepter de rendre compte (« *accountability* ») de leurs résultats concernant la réalisation des objectifs fixés par le politique. La France est bien évidemment concernée par ce mouvement général et cet ouvrage apporte, bien au-delà du cas québécois, des éléments d'analyse qui permettent de mieux comprendre les politiques scolaires en cours, leurs finalités, leurs modalités et leurs résultats, mais aussi leurs effets pédagogiques ainsi que leurs conséquences sur l'identité professionnelle des enseignants.
- 2 Le cadre théorique mobilisé, inspiré du néo-institutionnalisme nord-américain et de la sociologie de l'action publique française, est mis au service de l'hypothèse selon

laquelle la gestion axée sur les résultats (GAR) est une entreprise de changement institutionnel de la gouvernance du système éducatif québécois. Les questions de recherche concernent les processus et médiations de la réforme, les changements institutionnels visés et les effets des changements induits, en particulier sur les enseignants. L'enquête s'est intéressée à la fabrication de la politique au niveau du champ politique central, à sa mise en œuvre par quatre commissions scolaires (CS)<sup>1</sup>, à l'instrumentation de cette politique par quatre établissements de deux CS ainsi qu'à sa réception par les enseignants. Il s'agit donc d'une analyse multiniveaux proposant une « boîte à outils » qui permette tout à la fois une perspective unifiée sur les processus de construction et une vision qui ne fasse pas disparaître les dissonances et les tensions théoriques entre les approches. Cet ouvrage poursuit et complète des travaux antérieurs consacrés à la professionnalisation en Belgique francophone et au Québec (Maroy et Cattonar, 2002 ; Cattonar *et al.*, 2010).

- 3 Les résultats vont dans le sens de l'hypothèse : des formes de régulation post-bureaucratique, inspirées de la doctrine de la nouvelle gestion publique et du modèle de « *performance based accountability* », déjà expérimenté ailleurs en Amérique du Nord, s'instaurent bien à travers diverses modifications législatives de la loi de l'instruction publique québécoise. La nouvelle gestion publique a développé un modèle néo-statiste qui voit un renforcement de l'État à travers une régulation verticale du système et une emprise croissante sur les commissions scolaires du fait de l'utilisation de moyens réglementaires et d'outils de suivi et de régulation cognitive des pratiques et résultats. Cette emprise est néanmoins conjuguée avec un renforcement du pouvoir des parents, tendance plutôt néo-libérale qui, dans le but déclaré d'améliorer les résultats, valorise la concurrence entre les établissements privés et publics.
- 4 L'analyse multiscalaire et diachronique de cette recherche permet de cerner les processus de médiation et de traduction qui se jouent entre le transnational et le national. Car l'élaboration de la GAR n'est pas un simple décalque du discours transnational néo-libéral. Au Québec comme ailleurs, du fait de l'histoire des institutions, beaucoup de processus de traduction et de bricolage interviennent pour hybrider le modèle. De même, apparaissent des tensions entre le national et les niveaux régionaux et locaux, les CS constituant l'instance où sont réellement mis en actes les effets de cette politique de gestion par les résultats.
- 5 Pour les directions et les commissions scolaires, le bilan est plutôt positif : elles gagnent des moyens pour rendre visibles et comparer le contenu et l'efficacité du travail des enseignants et ainsi réduire l'incertitude et l'asymétrie d'information qui permettaient aux enseignants d'échapper aux pressions hiérarchiques. Pour ces derniers en revanche, les instruments et les théories de l'action sous-jacents à la GAR sont régulièrement sujets à controverse et leur légitimité est faible, surtout sur le plan cognitif et pragmatique. Leur position est néanmoins souvent ambivalente car, à côté d'une fraction minoritaire d'enseignants ouvertement réfractaires, une partie considère légitime qu'on évalue leur professionnalisme à l'aune des résultats de leurs élèves, mais estime qu'on ne leur donne pas les moyens de faire leur métier comme ils le souhaiteraient. Une autre partie cherche à éviter les implications de cette politique, jugées peu utiles et lourdes, et met en avant des résultats individuels favorables. Là aussi, l'hybridation est de mise. Leur scepticisme peut se nourrir de ce que les effets sur les élèves, mesurés par des épreuves ministérielles communes, ne montrent pas d'amélioration notable entre 2005 et 2017. La baisse du décrochage scolaire et

l'augmentation des taux de diplomation et qualification après sept ans ne signifient pas par ailleurs que les apprentissages et les acquis des élèves s'améliorent. On note en même temps une tendance à la réduction curriculaire du fait que l'orientation de l'enseignement en fonction des compétences visées aux examens favorise un bachotage qui tend à faire délaisser d'autres objectifs pédagogiques.

- 6 Pour Christian Maroy, les effets négatifs de la GAR tendent à l'emporter sur ceux, supposés, d'amélioration des apprentissages et de réussite des élèves. La mise en avant de l'intérêt du leadership des administrateurs scolaires et des directions d'établissement se fait en effet au prix d'une gestion technique instrumentale qui transforme l'institution scolaire en système de production d'apprentissage des élèves. Alors même que les bénéfices sur ces derniers semblent peu évidents, c'est en revanche une diminution de l'autonomie professionnelle des enseignants qui se dessine. Car les directions ont davantage de moyens de pression et de légitimation pour demander une augmentation des performances. Les savoirs experts, portés notamment par les conseillers pédagogiques dont le rôle gagne en importance, tendent à s'imposer aux savoirs d'expérience des enseignants. On assiste ainsi à un grignotage de l'autonomie professionnelle de ces derniers et à une limitation de leur domaine de compétence.
- 7 Cet ouvrage, très rigoureux et démonstratif, permet, grâce à son cadre « multiniveau », de saisir à la fois les spécificités nationales et les tendances internationales à l'œuvre dans les réformes scolaires contemporaines. Il aide aussi à réfléchir à la situation française et à imaginer des recherches à produire sur les évolutions de la professionnalité et de la formation censée la développer. Il donne une occasion de revisiter le numéro de *Recherche et formation* qui s'était intéressé au couple professionnalisation/déprofessionnalisation (Wittorski et Roquet, 2013) et pointait la double face, objective et ressentie de ce phénomène. L'ambivalence des enseignants face à cette réforme est vraisemblablement un résultat de cette double perspective.

---

## BIBLIOGRAPHIE

- Cattonar, B., Lessard, C. et Maroy, C. (2010). La professionnalisation de l'enseignement primaire et secondaire, une comparaison entre la Belgique francophone et le Québec (1990-2010). *Les dossiers des sciences de l'éducation*, 24, 39-52.
- Maroy, C. et Cattonar, B. (2002). Professionnalisation ou déprofessionnalisation des enseignants ? *Cahiers de recherche du GIRSEF*, 18, 2-29.
- Wittorski, R. et Roquet, P. (2013). Professionnalisation et déprofessionnalisation : des liens consubstantiels. *Recherche et formation*, 72, 71-88.

## NOTES

1. C'est, jusqu'en 2020 au Québec, une forme de gouvernement local chargé de l'enseignement préscolaire, primaire, secondaire, des centres publics d'éducation des adultes et de formation professionnelle.

---

## AUTEURS

**PATRICK RAYOU**

Université Paris 8